

## Trabajo Fin de Grado

Guía de actuación del líder en una Compañía de Transmisiones y gestión en situaciones adversas.

Autor

Jose Ignacio Raya Contreras

Director/es

Cap. Juan Manuel Porras Negre

Dra. Montserrat Aiger Vallés

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

Año 2015-2016



## Agradecimientos

En primer lugar a mi directora académica, Montse Aiger, por sabio consejo y perseverancia durante la realización del TFG. En segundo lugar a mi director militar, Cap. Porras Negre, por su apoyo con la búsqueda de material que me sirviera para mi TFG. A los integrantes de la Compañía de transmisiones nº18 por la rápida acogida y hacerme sentir uno más. Al Cap. Nevado que me aportó la información crucial para la realización de la guía. Y por último a mi familia que me aconsejó y asesoró durante la realización del TFG.

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado pretende explicar el perfil ideal de un líder de Unidad, específicamente en el arma de transmisiones y generar una guía de actuación para el jefe de Unidad entidad Compañía en el arma de transmisiones.

## Abstract

The Final Degree Project will try to explain the ideal profile of a leader, specifically in signal branch and generated a leader's guide for a commander of Signal's platoon.

## Índice

Índice de tablas .....	IV
1. Introducción .....	1
2. Encuadre teórico .....	3
2.1. Liderazgo .....	3
2.2. Situaciones adversas .....	14
2.3. Potencial Psicológico de la Unidad (PPU).....	15
3. Guía de actuación del líder de una Compañía de Transmisiones .....	18
3.1. Introducción .....	18
3.2. Intervención del líder desde el rol de gestor .....	18
3.3. Intervención del líder desde el rol de jefe .....	20
3.4. Intervenciones en situaciones adversas.....	21
4. Conclusiones.....	24
5. Referencias bibliográficas .....	26

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Perspectivas teóricas-teorías del liderazgo (Aiger, 2014). .....	5
<b>Tabla 2.</b> Rasgos y atributos centrados en el líder (Raya, 2016). .....	6
<b>Tabla 3.</b> Modelo Universidad de Michigan (1947). .....	6
<b>Tabla 4.</b> Estilos de liderazgo modelo Vroom y Yetton (Vroom y Yetton, 1973). .....	7
<b>Tabla 5.</b> Aspectos del liderazgo Carismático. ....	8
<b>Tabla 6.</b> Adaptación de los rasgos de personalidad (House y Howell, 1992) adaptados al perfil del líder de transmisiones (Adaptado por Raya, 2016). .....	9
<b>Tabla 7.</b> Efectos del liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 2004). .....	10
<b>Tabla 8.</b> Descripción de las cualidades del líder auténtico adaptadas a un líder de transmisiones (Adaptado por Raya, 2016). .....	11
<b>Tabla 9.</b> Cualidades del líder ético adaptadas al líder de transmisiones (Adaptado por Raya, 2016) .....	11
<b>Tabla 10.</b> Relación factores del CEPPU (Núñez y García, 2011) y dimensiones de Goleman (Goleman, 2013). .....	16

## 1. Introducción

El liderazgo es un fenómeno grupal, en el que participan el líder y los seguidores. Por esta razón el líder debe tener cualidades innatas y aprendidas. Cualidades para dirigir, enseñar, guiar, impulsar, motivar, etc. Dotarse de habilidades y competencias técnicas para ejercer el rol e influir en sus seguidores como instrumento de cambio, de apoyo, como eje de referencia para guiar al grupo a la consecución del objetivo.

En el Ejército el liderazgo es una cualidad fundamental que deben desarrollar todos y cada uno de los cuadros de mando que lo forman. Implica un rol de líder en la gestión y un rol de acción de mando como líder. Además el líder ocupa una determinada posición que conlleva un determinado estatus adscrito y adquirido, por su rango y por su influencia. Por esta razón el liderazgo es recíproco, unos componentes tienen que ejercitarlo y otros tienen que ser influidos por los primeros.

El objetivo del Trabajo Fin de Grado es generar una guía de actuación para un jefe de Unidad tipo Compañía de transmisiones. Para la realización de la guía se va a realizar una primera fase donde se ha estudiado el estado del arte actual de teorías de liderazgo, en el contexto civil y militar en bases de datos especializadas. Y una segunda fase donde se ha procedido a una sistematización de la información para extraer las dimensiones más destacadas del liderazgo con la finalidad de crear la guía de actuación para protocolizar su intervención en el ámbito de transmisiones. Concretamente en una unidad de transmisiones de entidad Compañía, dentro de un Batallón de Cuartel General que es a lo que deriva la remodelación del Ejército según la Instrucción 7/2016 de 19 de Enero del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, por la que se desarrolla la organización del Ejército de Tierra.

El ámbito de aplicación es la escala de oficiales del arma de transmisiones, debido a que la guía estará basada en situaciones relacionadas con transmisiones. En específico para líderes con rol de gestor y jefe de Sección o Compañía dependiendo de las tareas que vaya a desarrollar.

Para tener una visión global sobre los antecedentes en la evolución de estudios de liderazgo en el ámbito militar, y en concreto en relación a guías de actuación para jefes de Compañía en el desempeño del rol de líder, se ha realizado búsqueda de información en la base de datos "PsycINFO", específica de psicología, donde hay una sección vinculada a la psicología militar y en la Intranet del Ejército.

En PsycINFO se realizaron dos búsquedas avanzadas donde se emplearon los descriptores de "leader"-"military" y "Leadership"-"Army" en estudios entre 2000 y 2015. Los resultados de la

búsqueda presento publicaciones en revistas especializadas y publicaciones especializadas (manuales y estudios), coincidiendo trabajos basados en la comparación de temáticas sobre el liderazgo militar y el civil (Castro y Nader, 2004; Castro y Lupano, 2007) y en la tercera búsqueda avanzada se emplearon los descriptores “guide”-“leader” donde se encontró otro más específico sobre el empleo del liderazgo transformacional en el ejército (Bus, 2013); En todas las búsquedas realizadas en PsycINFO no hay publicaciones sobre guías para facilitar el liderazgo y tampoco desarrollando un perfil de transmisiones.

En la Intranet del Ejército<sup>1</sup> dentro de la Biblioteca Virtual del Ejército de Tierra se realiza una búsqueda con el objetivo de encontrar trabajos vinculados con el Liderazgo, guías de actuación y aplicación específica en el ámbito de transmisiones. Se encontraron trabajos sobre liderazgo relacionados con el perfil que deben tener los oficiales, suboficiales y tropa (DIVA-IV-041, 2015), otro sobre los valores militares (SUBDIVA-IV-075, 2012), sobre el desarrollo del liderazgo en el Ejército (Programa de Investigación 110/11, 2014; Programa de Investigación 110, 2012), todos estudios del MADOC en referente al líder y al liderazgo. Por último destacar una herramienta psicológica usada en el Ejército para medir la moral de una unidad, el Cuestionario de Estimación del Potencial Psicológico de Unidad (CEPPU) (Núñez y García, 2003) la cual será la base para fundamentar la guía de actuación que se propone.

Dentro de los estudios que demarcan como debe ser un líder militar, no existe una guía que marque un protocolo de actuación para los líderes. Es por ello que la idea que desarrolla el proyecto es innovadora y nueva en el ámbito del liderazgo militar y del arma de transmisiones.

---

<sup>1</sup> [http://intra.mdef.es/portal/intradef/Ministerio\\_de\\_Defensa/Ejercito\\_de\\_Tierra/Inicio](http://intra.mdef.es/portal/intradef/Ministerio_de_Defensa/Ejercito_de_Tierra/Inicio)



## 2. Encuadre teórico

La información del encuadre teórico se estructura en tres bloques. En el primero se presenta qué se entiende por liderazgo y desde el enfoque que se encuadra la guía de actuación. También se focaliza en desarrollar los diferentes tipos de liderazgo con el objetivo de exponer que no hay un único estilo para la gestión del liderazgo sino que el líder debe adaptar el estilo de liderazgo que sea más adecuado según la circunstancia, el grupo, los objetivos a conseguir y el contexto de actuación. Y finalmente se enfatiza el perfil del líder en el ejército enfatizando el doble rol de gestor y jefe que en la guía de actuación se hace referencia para liderar el grupo. El segundo bloque presenta el concepto de situación adversa vinculada a transmisiones y al ejercicio del liderazgo. Y finalmente se expone el concepto de potencial psicológico de la unidad por ser la fuente de documentación más próxima a la idea de guía en el ejército y que es la base en la que se orienta la guía de actuación.

### 2.1. Liderazgo

El liderazgo es una de las terminologías que surge de la necesidad social de asociación, es decir, desde que existe la vida en sociedad. Su definición ha evolucionado históricamente según el desarrollo y estructura social y es por ello que hay una gran variedad de perspectivas diferentes. Todas ellas intentando dar respuesta al concepto de liderazgo.

#### 2.1.1. Definición de liderazgo

Hollander en 1985 define el liderazgo como: *“Proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización y sociedad”*. De esta idea se destacan tres conceptos: El liderazgo no es un rasgo que se le pueda atribuir a una sola persona, es una característica dinámica que no solo reside en el líder.

El liderazgo implica influencia en los seguidores; El liderazgo es un fenómeno grupal y no tiene sentido expresarlo o explicarlo fuera de un grupo. Hay muchas definiciones de liderazgo pero un concepto que resume todas esas aportaciones es la capacidad del líder de generar influencia y la importancia del grupo en el liderazgo.

Es por esta idea general del liderazgo que se definen unos conceptos básicos que completan la idea de liderazgo o de líder en un jefe de unidad. Existe una influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a la consecución de objetivos mediante procesos de comunicación. El líder es el que marca los objetivos y por ende tiene que ser capaz de atribuir esos objetivos a sus seguidores y que estos interioricen esas metas como propias.

Para cada meta existe una fecha límite, es decir, un tiempo máximo para cumplimentarlo. Sobrepasar ese máximo implica que no se ha cumplido el objetivo de la misión, el líder no ha sido capaz de llevar a sus seguidores hasta el final en tiempo.

Además, tanto líder como seguidores tienen que trabajar juntos en el mismo espacio, donde se produce un proceso de comunicación que tiene que ser claro.

Este proceso comunicativo implica una interacción, intercambio e interdependencia de ideas, situaciones, estados de la meta y estado de las personas en el proceso. Es por ello que el líder tiene que ser capaz de gestionar toda esa información y utilizarla en favor del objetivo. Hay que tener en cuenta que el proceso comunicativo se produce en un contexto cultural, el cual puede perturbar esta comunicación o potenciarla.

En resumen la función del líder es establecer un diagnóstico sobre la situación en la que está el grupo y hacia donde debe ir, esto implica que el líder debe ser capaz de realizar un proceso valorativo (cognitivo-emocional) sobre una base técnica sobre qué debe hacer y si es funcional para su grupo. Este proceso valorativo le lleva a la actuación. Tras ello el líder debe establecer una evaluación si tras actuar no está convencido del resultado y revalorar si se ha equivocado en el proceso de gestor o jefe y realizar los ajustes estratégicos más adecuados para que su grupo aprenda, y llegue a su mejor forma posible. Este proceso de introspección sobre la actuación debe realizarse de la misma forma en el líder para llegar a conseguir su mejor forma como líder. La consecución del objetivo es lo esencial pero durante el proceso el líder intenta perfeccionar a su grupo y a él mismo. Para realizar este proceso es necesario que el líder esté formado en competencias dirigidas hacia el saber, saber hacer, saber pensar y ser (Aiger, 2013). Este enfoque dibuja a un perfil del líder desde la perspectiva de estudio del Autoliderazgo y la acción de formar a estos líderes es a través del Superliderazgo (Aiger, 2014)

Todo este desarrollo del líder-grupo tiene que generar diferentes procesos de orientación personal (Autoliderazgo) para guiar al grupo, e incidir en que otros se orienten hacia el Autoliderazgo (superliderazgo). Esto significa que el líder tiene que tener la habilidad de que a través de los conceptos anteriores, pueda guiar al grupo y delegar en él haciendo que personal de ese grupo sea capaz de tomar decisiones de escasa relevancia porque ha desarrollado la capacidad de sublíder.

### 2.1.2. Tipos de liderazgo

Existen multitud de diferentes tipos de liderazgo. Aun así el líder de una unidad de transmisiones debe adaptarse a la situación en cada momento y según su personalidad poder emplear el estilo que será más beneficioso para la consecución de objetivos. Es por ello que el proceso de

adaptación a un estilo depende de la compañía cual mande, de la misión a cumplimentar, o de las vicisitudes de carácter personal o técnico que puedan seguir durante su mando.

**Tabla 1.** Perspectivas teóricas-teorías del liderazgo (Aiger, 2014).

Perspectiva Teórica	Teorías			
Centradas en las características del Líder	Rasgos y atributos personales del líder	Factores cognitivos: teorías implícitas	Las conductas del líder. Centrados en estilos	
Enfoque Contingente	‘Continuo de la Conducta de Liderazgo’	Modelo de Contingencia de Fiedler	Teoría del Camino-Meta de House	Modelo Normativo de Toma de Decisiones de Vroom y Yetton
Interacción Líder-Seguidor	Teoría crédito Idiosincrático (Hollander, 1970)	Teoría del Intercambio Líder-Miembro	Modelo Transaccional	
Actuales	Carismático	Transformacional	Ético-Auténtico	Autoliderazgo

#### 2.1.2.1. Centradas en las características del líder

Todas las teorías centradas en el líder se basan en el estilo básico de liderazgo así como de los rasgos y atributos personales del líder sin tener en cuenta el grupo y las conductas del líder. En una unidad de transmisiones el líder debe modificar su conducta dependiendo de la situación pero aun así debe tener unas características intrínsecas de líder.

##### 2.1.2.1.1. Rasgos y atributos personales del líder

Bass y Stogdill marcaron unos rasgos y atributos que debe tener cualquier líder (Bass y Stogdill, 1990). Las características de un líder para su gestión del grupo. En este caso se realiza una enumeración de los rasgos y atributos con una explicación adaptada a un líder de una unidad de transmisiones ver tabla 2.

**Tabla 2.** Rasgos y atributos centrados en el líder (Raya, 2016).

Rasgos y atributos	En el oficial de transmisiones
Motivación de logro	Ser capaz de motivar para cumplir la misión en cualquier circunstancia
Motivación por influir a los demás	Estar motivado por querer influir en los demás sobre la consecución de objetivos
Conocimientos necesarios y relevantes	Tener una base técnica sólida para demostrar que tienes los conocimientos específicos del arma
Competencia cognitiva	Ser capaz de percibir las actitudes del grupo y poder gestionarlas
Competencia social	Ser competente en el aspecto social del trabajo diario
Autoconfianza	Tener confianza en uno mismo para contagiar ese sentimiento a los seguidores
Fiabilidad	No dejar de lado a ningún miembro del grupo y siempre ser un punto de apoyo para ellos
Flexibilidad	Ser flexible en la toma de decisiones y poder adaptarse rápidamente a cambios

#### 2.1.2.1.2. Conductas del líder

El liderazgo debe ser flexible, es por ello que dependiendo de las situaciones se deberá emplear una conducta diferente a cada situación. Esta orientación está centrada en los comportamientos, en las conductas observables. Este enfoque da un paso más al estudio de las teorías del liderazgo ya que implica inicio de la investigación experimental. Por ello se concluye que hay que orientarse hacia el empleado o la producción.

**Tabla 3.** Modelo Universidad de Michigan (1947).

Orientación del liderazgo	Tareas del líder				
Al empleado	Mayor importancia a relaciones interpersonales	Interés por las necesidades subordinados	las de	Existencia de diferencias individuales	
A la producción	Prioridad a aspectos técnicos	Efectuar tareas		Los seguidores un medio para alcanzar los fines	

#### 2.1.2.2. Enfoques centrados en la interacción Líder-Seguidor

Se basan en el estudio de la interacción entre el líder y los seguidores. Es fehaciente que existe el intercambio recíproco donde hay una satisfacción mutua de objetivos y necesidades. Es por ello que el líder necesita a los seguidores y viceversa.

#### 2.1.2.2.1. Teoría del Crédito Idiosincrático

La teoría del Crédito Idiosincrático (Hollander, 1960) tiene dos ideas fundamentales: Al líder recién llegado le es difícil ejercer influencia y poner en marcha acciones innovadoras y que a medida que demuestra su eficacia va ganando créditos y por lo tanto, estatus e influencia.

Destaca su reflexión sobre los dos tipos de líderes que pueden existir, los designados y los elegidos por el grupo. En el caso militar, el jefe es designado y por ello el apoyo que reciba de los seguidores dependerá o de la competencia del líder o del éxito.

#### 2.1.2.3. Enfoque Contingente

##### 2.1.2.3.1. Teoría del Camino-Meta

Desarrollada por House (1971), marca 5 ideas que el líder debe tener en cuenta para desarrollar una tarea y culminarla hasta su cumplimiento. Una primera función motivacional, para ayudar a los seguidores a no desviarse del camino que lleva a la meta. Tener en cuenta variables situacionales de cada miembro. Clarificación y estructuración de las tareas. Emplear un liderazgo orientado a las personas, en tareas aburridas, aversivas o insatisfactorias.

##### 2.1.2.3.2. Modelo Normativo de Toma de Decisiones de Vroom y Yetton

El modelo de toma de decisiones parte de las conductas que puede adoptar un líder a la hora de elegir una posición y cuál de ellas es la más efectiva. En general desarrollan diferentes estrategias cómo se desarrolla en la tabla 4.

**Tabla 4.** Estilos de liderazgo modelo Vroom y Yetton (Vroom y Yetton, 1973).

Estilo	Desarrollo
Autocrático (A)	Sólo (AI) Con información de subordinados (AII)
Consultivo (C)	Subordinados individualmente (CI) Subordinados como grupo (CII)
Grupal (G)	Comparte el problema con los subordinados como grupo. Evalúan alternativas e intentan consenso (GII)

Se puede pensar que el líder militar es autocrático, pero en el caso de transmisiones, al existir tanta idiosincrasia en su composición se debe poder emplear los tres estilos dependiendo de la situación específica. Aun así, la decisión final siempre depende del líder, y con ella la responsabilidad de su decisión.

##### 2.1.2.3.3. Teoría Situacional o Teoría del Ciclo Vital

La teoría Situacional (Hersey y Blanchard, 1977) expresa que existen tres variables: (1) la tarea, (2) los seguidores y (3) la madurez del grupo. Teniendo en cuenta estas tres variables proponen un desarrollo para la actuación del líder: Primero máximo interés por la tarea y mínimo en las

personas subordinadas. Segundo, máximo interés en la tarea y en las personas. Tercero, máximo interés en las personas y mínimo en la tarea. Cuarto, interés medio en la tarea y en las personas. Quinto, mínimo interés en las personas y en la tarea.

#### 2.1.2.3. Teorías actuales

Las teorías anteriormente expuestas están orientadas a liderazgos de tarea y socioemocionales. A partir de Yukl (2011) se establece que el liderazgo debe incorporar un nuevo rol dentro de las acciones del líder, el rol del cambio, e incorpora los dos anteriores (de tarea y socioemocionales; centrado en los seguidores). El estudio del liderazgo proviene de la necesidad social, y este nuevo enfoque proviene de la década de los noventa del siglo pasado, donde desde el ámbito organizacional, surge la necesidad que la empresa debe adaptarse a diferentes cambios, generar innovación e incluir la creatividad en sus procesos de productividad. Esto genera la necesidad que líderes no sólo estén enfocados a la tarea, ni a los seguidores, sino también a los procesos de cambio. Las teorías que se ajustan a estos enfoques son: el carismático, transaccional, transformacional, Autoliderazgo, auténtico y ético.

##### 2.1.2.3.1. Liderazgo Carismático

Según la RAE<sup>2</sup> el carisma es *“Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar”*. En el aspecto de la relación entre personas se podría añadir que se atrae o fascina mediante la palabra o presencia. Si se compara esta definición con la de liderazgo (Ejercer una influencia extraordinaria sobre sus seguidores y sociedad), se destaca que las dos definiciones están altamente relacionadas, es decir, una persona carismática puede llegar a ser un buen líder. En la teoría de liderazgo carismático hay diferentes variables (ver Tabla 5) a tener en cuenta que desarrollan la perspectiva de estudio.

**Tabla 5.** Aspectos del liderazgo Carismático.

Aspectos del liderazgo Carismático	
Líder	Consecuencias
Visión	Contexto
Remembranza	Seguidores

Desde el liderazgo carismático se proponen rasgos de personalidad que definen al líder carismático (House y Howell, 1992). A partir de este enfoque se adapta esta caracterización para ajustar al perfil del líder en el ámbito de transmisiones para la gestión del liderazgo. Ver tabla 6.

---

<sup>2</sup> <http://dle.rae.es/?id=7aGyeGl>

**Tabla 6.** Adaptación de los rasgos de personalidad (House y Howell, 1992) adaptados al perfil del líder de transmisiones (Adaptado por Raya, 2016).

<b>Rasgos de personalidad</b>	<b>Cualidad del oficial de transmisiones</b>
Creatividad	Variar los métodos de ejecución de los ejercicios
Capacidad de innovación	Innovar y no desarrollar siempre la misma tarea
Visión	Tener un concepto general de la situación de su unidad
Implicación en el trabajo	Ser visible y perceptible por los subordinados en el desarrollo de las tareas
Energía y entusiasmo	Ser alegre y no decaer en los malos momentos
Tendencia a asumir riesgos	No caer en la monotonía y arriesgarse por sus seguidores, si se lo merecen
Necesidad de influencia social	Ser influyente
Motivación para el liderazgo	Que le guste ejercer el mando

#### 2.1.2.3.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional es un estilo basado en el intercambio entre el líder y el seguidor. Es decir, el grupo tiene un objetivo y por lo tanto el líder le da al grupo lo necesario para la consecución de ese objetivo. En respuesta el grupo consigue el objetivo y por tanto la transacción entre los dos ha sido exitosa. Los problemas surgen cuando alguna de las partes del intercambio no cumple su parte de la transacción (Molero, 2010).

#### 2.1.2.3.3. Liderazgo Transformacional

En relación a la transformación que hacen los líderes carismáticos sobre sus seguidores y la aportación del liderazgo transaccional, en 1985 B. Bass, da una perspectiva más elaborada y un método de medición llamado “liderazgo transformacional”. B. Bass le dota de una base operacional y creó el “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) para medir el liderazgo transformacional y lo estructura en 5 dimensiones: (1) Influencia idealizada (atribuida), (2) influencia idealizada (conducta), (3) motivación inspiracional, (4) estimulación intelectual y (5) consideración individualizada. En la medición se calculan relaciones positivas y negativas entre el estilo de liderazgo y las diferentes capacidades del líder.

**Tabla 7.** Efectos del liderazgo transformacional (Avolio y Bass, 2004)

Relaciones Positivas	Relaciones Negativas
Influencia Idealizada, motivación inspiracional, consideración individual, recompensa contingente	Alienación en el trabajo
Identificación con el líder y con la unidad de trabajo	
Empoderamiento e innovación	
Optimismo	
Extraversión y afabilidad	

En conclusión la característica más destacada del liderazgo transformacional es ayudar al grupo a ser lo mejor de sí mismos en el proceso de la consecución de los objetivos. El líder está centrado en los objetivos, pero también en los procesos de cambio y mejora de los seguidores y del grupo o equipo como unidad de trabajo. Hacer grupos funcionales que lleguen a ser lo mejor de sí mismos. El líder está centrado en los procesos y resultados.

#### 2.1.2.3.4. Liderazgo Auténtico.

Lo que el liderazgo autentico intenta desarrollar es un patrón de conducta que promueva y se inspire en las capacidades tanto psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para así fomentar una mayor conciencia, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre líder y seguidores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008). Este estilo influye en las actitudes y bienestar de los seguidores. Un aspecto básico con el que debe contar el líder es que tenga experiencias vitales dentro del contexto organizacional en que se desenvuelve, para así poder influir en sus seguidores de una manera mayor y más positiva.

El perfil del líder en el contexto militar tiene el doble rol de gestor y jefe, pero el estilo más adecuado al líder militar se está delimitando en el auténtico. Las dimensiones características son las siguientes: (1) sinceridad y transparencia, (2) desarrollador de las competencias de los demás, (3) reconocimiento de diferencias individuales e (4) influencia en la satisfacción, compromiso y rendimiento de los seguidores.

Se propone a partir de las características más destacadas en el liderazgo autentico una adaptación al rol de líder en el ámbito de transmisiones (ver Tabla 8).



**Tabla 8.** Descripción de las cualidades del líder auténtico adaptadas a un líder de transmisiones (Adaptado por Raya, 2016).

Líder auténtico	Líder de transmisiones
Sincero y transparente	No mentir ni engañar para no perder credibilidad
Desarrollar las competencias de los demás	Ser capaz de influir en las capacidades y aptitudes de los seguidores
Reconocer diferencias individuales	Tener una visión específica de cada seguidor teniendo en cuenta su entorno
Influyen en la satisfacción, compromiso y rendimiento de los seguidores	Tener la habilidad de influir en cada seguidor de forma positiva

#### 2.1.2.3.5. Liderazgo Ético

El liderazgo ético (Burns, 1978) promueve conductas normativamente apropiadas a través de sus acciones personales e interpersonales. El liderazgo ético tiene mucho en común con el liderazgo auténtico. Aun así, el liderazgo ético se centra más en la conducta del líder para con los seguidores. Es la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones y de las relaciones interpersonales, del líder con sus seguidores, con un grado de reciprocidad, refuerzo y el apoyo en la toma de decisiones.

En resumen, los líderes éticos actúan como modelos de comportamiento, utilizando el refuerzo positivo y negativo para estimular la conducta de los seguidores (Kalshoven, Den Hartog y De Hoogh, 2011). Utilizan un aprendizaje social, los seguidores se fijan en él y adquirirán esa conducta mediante el ejemplo. Los líderes éticos saben cómo crear un clima ético desde el cual él pueda tomar sus acciones y fundamentar sus acciones.

A partir de las cualidades de un líder ético se propone una adaptación al líder de transmisiones para el desarrollo de sus funciones como gestor y jefe (ver tabla 9).

**Tabla 9.** Cualidades del líder ético adaptadas al líder de transmisiones (Adaptado por Raya, 2016)

Cualidades	Líder de transmisiones
Justo	Sin favoritismos. Persona en la que se puede confiar
Integro	Honesto. Comportamiento acorde con lo que predica
Ejemplar	Siendo un ejemplo para los seguidores
Jerárquico	Consideración de propuestas de subordinados
Sincero	Claro interés por las personas

#### 2.1.2.3.6. El Autoliderazgo

Es la capacidad de liderarse a sí mismo. El líder debe ser capaz de autogestionarse para poder desarrollar su capacidad de liderazgo. Emplear su persona en alcanzar la capacidad de regular sus emociones, sus comportamientos y sus métodos para conseguir el liderazgo de él mismo.

Una vez alcanzado el autoliderazgo personal, es decir, el trabajo de autoconocerse y autoliderarse se comienza el trabajo con el grupo. Es por ello que se deben hacer valoraciones del estado del grupo y generar estrategias de acción. De este modo podrá ejercer el rol de líder, si es capaz de gestionar y comprender al grupo.

Goleman (2013) en su teoría destaca 4 áreas de desarrollo del líder para el ejercicio de liderarse y liderar. Los ámbitos están directamente relacionados con lo que implica gestionar el autoliderazgo. En una primera fase personal el líder trabaja la autoconsciencia y la autorregulación y en una segunda fase grupal se focaliza en el desarrollo de la consciencia social, y la gestión de relaciones.

La autoconsciencia consiste en saber cómo se es interiormente. Es decir, saber nuestras debilidades y nuestras fortalezas. Conocerse interiormente para poder utilizar los puntos fuertes en beneficio propio y del grupo y los puntos débiles para mejorar.

La autorregulación es la capacidad de autocontrol, ser capaz de afrontar la situación, sin perder el control de sí mismo. No dejarse llevar por las emociones y poder gestionar los sentimientos para que no entorpezcan en el desarrollo del liderazgo.

La consciencia social es la capacidad conocer al grupo y sus fortalezas y debilidades. Se consigue mediante el estudio de los seguidores individualmente. Se consigue mediante el proceso de empatía.

La gestión de relaciones como capacidad del líder de conseguir llevar al grupo hacia los objetivos mediante su gestión del grupo y como el grupo esta de unido entre sí.

#### 2.1.3. Perfil del líder en el Ejército

¿Cuál es el mejor perfil del líder en el Ejército y expresamente en el ámbito de transmisiones?

Un líder en el Ejército es un gestor, en primer lugar de personas y en segundo lugar de material. Debe tener una serie de habilidades y competencias para ejercer el doble rol en el liderazgo, y más en el ámbito militar, como gestor y jefe. De este modo tendrá la capacidad de poder ejercer como líder.

En primera instancia un jefe de unidad es jefe por su rango, pero esto no implica que sea un líder para la unidad. El rol de líder según su rango y posición le da el estatus adscrito pero no el adquirido. Éste lo irá ganando a través de su influencia en el grupo y a través de su gestión en relación a la tarea, los seguidores y los procesos de cambio. De este modo si se emplean los procedimientos de actuación adecuados y tienen las habilidades y competencias necesarias, el jefe de la unidad puede llegar a ser el líder de unidad. Por esta razón un líder militar debe orientar su liderazgo hacia los cuatro ámbitos principales de las relaciones interpersonales que desarrolla Goleman (2013): la autoconsciencia, la autorregulación, la consciencia social y la gestión de las relaciones. Se utiliza la clasificación de Goleman (2013) para adaptar estas áreas de desarrollo al perfil del líder en transmisiones más las competencias genéricas del saber, el saber hacer, saber pensar y ser (Aiger, 2014).

#### *2.1.3.1. Autoconsciencia*

En relación a uno mismo se debe seguir un estilo de liderazgo Auténtico, ya que son sinceros y transparentes. Estas características se le deben atribuir desde el primer momento al líder para poder ser reconocido por el grupo más fácilmente. Un buen líder no se le equiparará nunca a una figura mentirosa que solo busca el reconocimiento propio y falsea testimonios para poder evitar el castigo de su superior. También, al conocer sus debilidades, debe esforzarse por mejorar en esas habilidades y conseguir que sean fortalezas. Por tanto el líder tiene que tener un amplio conocimiento sobre sí mismo y su conocimiento como técnico (el saber y el saber hacer).

#### *2.1.3.2. Autorregulación*

La autorregulación como capacidad de autocontrol, ser capaz de afrontar la situación, sin perder el control de sí mismo. En situaciones de crisis debe ser el ámbito que más debe destacar, no reaccionar de cualquier manera a las situaciones que puedan ser provocadas por los seguidores. Por esta razón suprimir la monotonía del trabajo diario y poder cambiar estrategias de repartición de tareas. Y una buena capacidad de adaptación sin perder la concentración para la protección del grupo que es más importante que el individuo. Por tanto la autorregulación está enfocado en la competencia del ser (motivación, emociones, percepciones, etc.).

#### *2.1.3.3. Consciencia social*

Dentro de la consciencia social que debe tener el líder, la influencia que ejerza sobre el grupo debe ser extraordinaria. Es por ello que hay estudiar a cada seguidor teniendo en cuenta su entorno, dentro y fuera del trabajo, reforzando de cada individuo sus características positivas y convirtiendo en irrelevantes las negativas. Por lo tanto debe empatizar con los miembros del

grupo para conseguir estos conocimientos sobre el estado del grupo. De este modo se conseguirá una mejora la visión del líder por parte de los seguidores.

#### *2.1.3.4. Gestión de las relaciones*

En la gestión de las relaciones el liderazgo Ético debe ser la base de un líder militar que se mueve dentro de un entorno que pertenece a la misma cultura, que como objetivos de nivel estratégico, sus seguidores tienen los mismo, como puede ser la defensa de su país. Es por ello, que una conducta normativamente apropiada, siendo justo para dar recompensas e impartiendo castigos. La cualidad más importante de este estilo es sin duda la ejemplaridad. Un líder militar, debe ser ejemplo para sus seguidores, puesto que la imagen que de la unidad al exterior será fiel reflejo del mando. Es por ello que la ejemplaridad es un pilar fundamental.

Por último los métodos que emplee el líder militar pueden ser transaccionales o transformacionales. En el primer caso puede emplearlo marcando un objetivo, y el propio líder suministrará a los seguidores los materiales necesarios para realizar la tarea. El proceso tendrá lugar bajo la supervisión del líder, mientras que los seguidores con las indicaciones del jefe efectuarán la tarea. Es simplemente una transacción entre el líder y los seguidores. Por otro lado podría llevar la ejecución de tareas un paso más allá, y emplear métodos transformacionales. Es decir, focalizando en la motivación y la comunicación del objetivo, estimulando el entusiasmo entre los seguidores. Dando importancia a qué tarea tiene asignada cada seguidor y preocupándose individualmente de cada uno. También implica que se produce una transacción entre el líder y los seguidores pero en el caso transformacional se presta mayor atención a que los seguidores puedan solucionar los problemas surgidos mediante el desarrollo de la tarea por ellos mismos, en consecuencia, se produce una estimulación intelectual de los seguidores.

#### *2.2. Situaciones adversas*

Situaciones adversas se enfoca en este trabajo como sinónimo de situaciones de emergencias y crisis. Éste concepto hace referencia a momentos en los cuales la situación no se desarrolla de un modo adaptativo, como trabajo diario o en la que se producen altercados. Es decir, son situaciones donde la inmediatez, urgencia, prioridad y adversidad toman parte en el desarrollo de la actividad.

Dentro del desarrollo de las actividades de una Compañía de Transmisiones existen ciertos momentos que se pueden considerar de situación adversa. Pueden surgir durante la realización de maniobras, misiones en el exterior, si se ha producido algún accidente o cuando existe un límite de tiempo muy escaso para la consecución de los objetivos. Como se ha

explicado anteriormente, esto significa que el nivel de estrés y crisis que sufren los integrantes del grupo es superior comparado con los niveles durante el desarrollo de otra actividad.

Dentro de las teorías del liderazgo explicadas anteriormente no existe una que desarrolle una teoría en este ámbito y por ello se debe tener en cuenta para el desarrollo de la guía.

Para la gestión del liderazgo, las situaciones adversas implican una variación de procedimiento. Se debe realizar una gestión personal y del grupo debido a que ambos pueden sufrir los efectos de las situaciones adversas. Por esta razón no se debe separar el rol de gestor y el rol de jefe. Estas situaciones el líder deberá emplear unos procedimientos específicos que se desarrollarán en el punto de Intervención en situaciones adversas (3.4.).

### 2.3. Potencial Psicológico de la Unidad (PPU)

Para el desarrollo de la guía de actuación del líder en una compañía de transmisiones, se han buscado los antecedentes sobre estudios y proyectos de investigación en la base de datos PsycINFO y en la Intranet del Ejército. El documento de mayor relevancia es el Cuestionario de Estimación del Potencial Psicológico de Unidad (CEPPU) para evaluar la actuación de los líderes, que servirá de orientación, debido a su estructura de factores y su enfoque, en el desarrollo de la guía.

#### 2.3.1. Cuestionario de Estimación del Potencial Psicológico de Unidad

El CEPPU, es una herramienta psicológica que se emplea desde el año 2003, cuando fue revisado el modelo de 1994 y empleado por cerca de diez mil personas en más de treinta Unidades a lo largo de estos diecisiete años. Debido a la alta consistencia de los resultados, se consolida el modelo factorial de ocho factores.

EL CEPPU va a ser la base de la información para la creación de la guía de actuación, no se ha realizado el test en la unidad y no se dispone de las preguntas por estar clasificado como secreto dentro del Ejército. En conclusión se emplean los factores como base documental.

##### 2.3.1.1. Definición del CEPPU

Es un sistema de evaluación de los aspectos técnicos y tácticos que deben permitir al jefe conocer el grado de instrucción y adiestramiento de su unidad, dando a conocer los aspectos que se deben mejorar en su unidad y mantener los que estén a buen nivel. Se puede mejorar o mantener utilizando la moral, desglosada en diferentes factores susceptibles de poder ser controlados.

### 2.3.1.2. Factores del CEPPU

Este cuestionario como se ha citado antes, consta de ocho grandes factores que convergen en uno solo, la moral, entendida como la capacidad que creé tener la unidad para cumplir el objetivo. Cada factor principal se desglosa en otros inferiores que dependen de variables concretas y centradas. Se van a utilizar solo determinados factores que afectan a las cuatro dimensiones que se han explicado con anterioridad en el perfil del líder. De este modo es posible el control de los factores. El cuestionario no es una base de medición sino una base de desarrollo de la guía de actuación del líder, para poder focalizar los esfuerzos de cambio en los factores marcados.

Se procede a una explicación individual de los factores que se relacionan con las cuatro dimensiones de Goleman en la tabla 10.

**Tabla 10.** Relación factores del CEPPU (Núñez y García, 2011) y dimensiones de Goleman (Goleman, 2013).

Dimensión Goleman	Factor	Definición
Autoconsciencia Autorregulación	Confianza en el Mando	Sentimiento de cada miembro de la unidad de poder contar con su jefe directo (Núñez, García, 2011).
Consciencia Social	Confianza en sí mismo Condiciones de trabajo Confianza en los medios materiales	Creencia en la capacidad personal. Sentimiento relacionado con el trabajo diario. Percepción personal sobre los medios materiales.
Gestión de las relaciones	Cohesión	Vínculo que une a los miembros de la unidad

La elección de unos determinados factores es debida a que son los factores los cuales el líder de la compañía puede tener interacción y tener la habilidad de influir de un modo directo, sobre sí mismo o de un modo indirecto sobre los seguidores.

En primer lugar la confianza en el mando es un factor que mediante la autoconsciencia y la autorregulación debe mejorar y poder alcanzar niveles altos. Por medio de la actuación de rol de gestor y rol de jefe debe ser capaz de mejorar su persona en beneficio del grupo y la consecución de la misión. La capacidad de mejorar en los dos primeros ámbitos de Goleman (1995) se reflejaran en la confianza y el apoyo que recibe el líder de los seguidores. Si se ejercita la autoconsciencia y la autorregulación se influirá en la confianza que el grupo tiene en el mando debido a que será un buen líder.

En segundo lugar, son factores indirectos al líder. En este caso el líder tiene que ejercer una influencia sobre el grupo para mejorar el nivel de los factores. La influencia puede ser mediante el trato directo, individual con cada seguidor, o en conjunto a todo el grupo. En concreto el factor de cohesión dentro de una unidad militar es fundamental y en específico en el arma de transmisiones tiene mayor relevancia debido a la descentralización del trabajo. Es decir, los miembros de una unidad de transmisiones trabajan descentralizados, pero su trabajo conlleva a un mismo objetivo. Es por esta razón que la cohesión debe ser plena en una unidad de transmisiones. También mencionar que la confianza en los medios materiales se consigue mediante la consciencia social porque conseguir que el grupo crea que los medios son óptimos para el desarrollo de un cometido beneficia a empleo del liderazgo. Y conseguir que los miembros del grupo confíen en ellos mismo y de sus capacidades.

### 3. Guía de actuación del líder de una Compañía de Transmisiones

Se propone una guía de actuación para el líder de una Compañía de Transmisiones, destinada a la mejora de su ejercicio del liderazgo.

#### 3.1. Introducción

El método a emplear consistirá en reorganizar los factores del CEPPU en relación a las áreas de desarrollo propuestas por Goleman (2013) por ser posible su influencia y por lo tanto la capacidad de mejora. En este sentido el líder debe realizar evaluaciones de la tarea para poder mejorar los factores e implementar los mejores métodos según la situación.

Para el desarrollo de la guía se va a proceder desarrollando la actuación de un líder, diferenciando del rol de gestor y del rol de jefe. Es decir, se presentarán las situaciones a las que el líder deberá hacer frente y resolver desde las perspectivas de un gestor de material y personas y desde la perspectiva de jefe de unidad para cumplir la misión.

#### 3.2. Intervención del líder desde el rol de gestor

El rol de gestor implica una serie de cometidos que no conllevan el mandato. Es decir, el líder solo realiza actividades de gestión, control y organización de materiales, tanto físicos como humanos.

##### 3.2.1. Autoconsciencia y autorregulación

###### 3.2.1.1. *Confianza en el mando*

En primer lugar hay que centrarse en la autoconsciencia y autorregulación, el líder tiene que conseguir transmitir confianza en los seguidores. Esto implica que el líder debe comprobar si es un buen gestor, conoce en gran detalle los datos de todos los miembros de su compañía, conoce el material del cual es responsable y sabe hacer un correcto uso de ambos para la consecución de los objetivos.

Por el contrario si el conocimiento sobre los datos anteriores no es adecuado, la percepción de los seguidores en relación al líder no será adecuada y por lo tanto no conseguirá que confíen en él reduciendo la capacidad de desarrollo del grupo y por tanto la capacidad de cumplir una misión determinada o consecución de un objetivo.

###### 3.2.2. Consciencia social

Dentro de la consciencia social, intervienen los factores de condiciones de trabajo, confianza en sí mismo y confianza en los medios materiales.



### *3.2.2.1. Condiciones de trabajo*

El gestor de una unidad debe tener conocimiento de en qué situaciones se desarrollan los cometidos de un miembro de su grupo. Tiene que cerciorarse de que las medidas de seguridad por parte del ejército y del trabajador se cumplen. No puede consentir que se vulneren las condiciones mínimas de trabajo. Además tiene que hacer que se cumplan las horas de trabajo establecidas por ley. En definitiva tiene que llevar un control exhaustivo del trabajo que hacen los miembros de su unidad, haciendo cumplir los estamentos y normas del Ejército.

### *3.2.2. Confianza en los medios materiales*

Para el aumento de este factor, con el rol de gestor, el líder debe conocer perfectamente los medios materiales que tienen bajo su responsabilidad. Debe conocer el estado del equipo, sus capacidades, tener actualizado su ficha de revisiones y que los operarios hacen el debido uso de los medios.

### *3.2.3. Confianza en sí mismo*

El seguidor debe sentir que su trabajo es útil para alcanzar los objetivos de la unidad. Por ello como gestor, el líder de unidad debe conocer las habilidades y fortalezas de cada personal de su unidad, al igual que sus debilidades y carencias para poder situar a cada seguidor donde mejor encaje dentro de la unidad. Una mala gestión del personal implicara que determinados miembros del grupo perciban su persona como inservible para el grupo y por lo tanto que su rendimiento disminuya. Esto tendrá efectos en el siguiente factor.

### *3.2.3. Gestión de las relaciones*

#### *3.2.3.1. Cohesión*

Un líder debe conocer y saber controlar las relaciones interpersonales de los miembros de su unidad. Tiene que tener la capacidad de diagnosticar los conflictos internos que puedan surgir entre compañeros, los miembros que tengan un carácter fuerte y puedan ejercer influencia sobre los demás compañeros. La comunicación va a ser la columna vertebral de la gestión del liderazgo para mantener la cohesión en la unidad, tanto en los procesos básicos del grupo (la cooperación, conflicto, cohesión y cooperación) como en las comunicaciones del grupo intra-interpersonales y intra-intergrupales. Mantener la funcionalidad del grupo a través de la tarea, resolviendo dificultades y redistribución de recursos en el equipo. Como gestor debe poder reconocer esas dificultades y tenerlos en cuenta para una posible distribución de personal nuevo en la unidad o poder cambiar algún individuo de una sección a otra

### 3.3. Intervención del líder desde el rol de jefe

El rol de jefe implica en este caso diferentes aptitudes a desarrollar. En este rol el líder debe emplear su mando como jefe de unidad en la toma de decisiones dentro de la unidad. No tiene en cuenta la gestión y ahora se implica en el desarrollo de los medios para la consecución de objetivos.

#### 3.3.1. Autoconsciencia y autorregulación

##### 3.3.1.1. *Confianza en el mando*

Para ejercer el mando en una unidad del Ejército, no solo con las capacidades que te da el empleo de oficial es suficiente. La capacidad de mando se adquiere con experiencia y motivación. En primer lugar para ganar confianza con los subordinados, el factor experiencia tiene mucho valor y más en el arma de transmisiones donde el conocimiento de los mecanismos de mando es más complicado debido a la cantidad de material y responsabilidad que se tiene. En segundo lugar la motivación para el mando puesto que si el jefe está motivado para mandar, sus seguidores estarán motivados para obedecer.

Sin embargo, para ganarse la confianza de los subordinados en el empleo del mando hay que tener un perfil como el que se define en la tabla 8, donde se encuentran las características de un líder autentico. Ser sincero y transparente, justo, atendiendo a cada seguidor individualmente y siendo fiel a tus métodos sin excepción ninguna.

#### 3.3.2. Consciencia social

##### 3.3.2.1. *Condiciones de trabajo*

Las condiciones de trabajo no están reguladas mediante las órdenes que se den, pero si tienen influencia el modo de dar las órdenes. Por esta razón las condiciones de trabajo mejorarán si se mejora el trato con los seguidores siempre y cuando la respuesta sea positiva. Si por el contrario se mejoran las condiciones de trabajo pero no se consiguen los objetivos propuestos, el jefe debe actuar y emprender medidas correctoras para solucionar esos fallos.

##### 3.3.2.2. *Confianza en los medios materiales*

Con el rol de jefe no se puede mejorar la confianza que tienen los seguidores en los medios materiales. El jefe debe de mandar sobre cómo utilizarlos y los fines que tiene cada medio. Es por esto que para este factor hay que emplear el rol de gestor.

##### 3.3.2.3. *Confianza en sí mismo*

El líder tiene que generar confianza en sus seguidores y además tiene que generar que ellos confíen en sí mismos. Como jefe solo lo puede conseguir mandando misiones que sepa de

antemano que van a ser capaces de cumplir. Depende la persona pueden ser misiones que puedan suponer un reto para el subordinado, pero que lo motive y le produzca un efecto positivo de auto valentía y genere un sentimiento de ser capaz de cumplir cualquier otro objetivo sin problemas.

### 3.3.3. Gestión de las relaciones

#### 3.3.3.1. Cohesión

En este factor el líder con el rol de jefe de actuar como moderador en las relaciones interpersonales. Cuando en algún momento pueda surgir conflicto dentro del grupo, el jefe deberá efectuar de mediador entre ambas partes enfrentadas e intentará que se llegue a un consenso. Es responsabilidad del jefe que el conflicto que pueda existir no afecte al resto del grupo y que por lo tanto no reduzca la cohesión.

Esta tarea deberá efectuarse siempre con el apoyo de subordinado que puedan aportar una visión imparcial de los hechos y no tergiversen los acontecimientos por los que surgió el problema.

### 3.4. Intervenciones en situaciones adversas

Dentro de las intervenciones en situaciones adversas, los roles de gestor y jefe deben simplificarse en un mismo rol de líder. En estas situaciones donde el tiempo es una variable a tener en cuenta por la celeridad en la toma de decisiones, no deben darse situaciones de duda ni de falta de liderazgo con y para el grupo.

Como se explicó en el punto 2.2 las situaciones adversas surgen de un momento de estrés y crisis y por lo tanto el miembro del grupo debe recibir una mayor atención en el desarrollo de su labor por parte del líder. Es decir, no debe actuar solamente de gestor o jefe, sino de ambas en sintonía.

La superposición de los roles de jefe y gestor implica que el líder tendrá que focalizar el empleo de su liderazgo en los seguidores. Como resultado la actuación en los cuatro ámbitos de Goleman varía con respecto a las situaciones comunes.

#### 3.4.1. Autoconciencia y autorregulación

##### 3.4.1.1. Confianza en el mando

Las situaciones adversas influyen a todo el personal de la unidad. Es por ello que el líder debe entender desde el primer momento en que situación se encuentra su unidad y cerciorarse de que puede controlar la.

Para generar la confianza en el mando el líder no debe ser afectado por el estado de estrés y de crisis, debe ser un ejemplo para su grupo. Que los seguidores perciban que el líder no sufre los efectos adversos de situaciones difíciles y mantiene la calma y la compostura. Esto influye un gran aporte de liderazgo y un aumento de la confianza que ejerce el mando sobre la unidad.

Es por ello que la autorregulación de los sentimientos y en concreto la muestra exterior de estos debe ser controlada. Por muy negativa que sea la situación el líder debe gestionar sus emociones y demostrar que él es capaz de superar la adversidad con el grupo. Esto influirá en la confianza que tiene el grupo sobre el líder.

### 3.4.2. Consciencia social

#### 3.4.2.1. *Condiciones de trabajo*

Las condiciones de trabajo que se tienen durante el desarrollo de actividades en situaciones adversas no son positivas. El hecho de realizar una labor en una situación de estrés provoca que esas condiciones disminuyan. Por este motivo el líder debe gestionar muy bien la labor de su unidad, con una buena organización, descansos marcados y comprobando el estado del grupo a nivel individual. Si algún miembro del grupo no puede desarrollar su función debe ser sustituido e intentar solucionar el problema que pueda tener a nivel físico o emocional por parte del líder.

#### 3.4.2.2. *Confianza en los medios materiales*

En situaciones de estrés y crisis los fallos de los equipos son más comunes debido a que el usuario no desarrolla su trabajo con normalidad. Por ello, el líder debe haber realizado prácticas con la unidad durante el trabajo diario para demostrar que los equipos funcionan. Porque así, durante el desarrollo de las situaciones de crisis, si algún equipo no funciona correctamente, el error habrá sido del usuario e intentará arreglar el error y no simplemente explicar que el material no funciona.

#### 3.4.2.3. *Confianza en sí mismo*

Durante la labor en situaciones adversas, los seguidores deben confiar en sí mismos, de tal modo que no duden de que son capaces de desarrollar bien su trabajo. Pueden aparecer miembros del grupo que por efecto del estrés pierdan este sentimiento y no se creen capaces de ello. El líder en esas circunstancias debe influirle el valor y la confianza necesaria para que desarrolle su trabajo sin mayor vicisitud, es decir, motivarle para que no sucumba al derrotismo generado por el estrés. Tras ello reconocerle su labor impulsará la confianza que tenga en sí mismo y mejorar su actuación en futuras tareas.

### 3.4.3. Gestión de las relaciones

#### 3.4.3.1. *Cohesión*

El estrés que genera una situación adversa puede provocar una división dentro del grupo, que además provoque un menor rendimiento y disputas internas entre los seguidores. Es por ello que el líder debe crear vínculos fuertes dentro de la unidad, enlaces entre los miembros que no se puedan romper por factores externos. Este trabajo se debe desarrollar mediante el trabajo diario. Conseguir que el grupo sea un engranaje engrasado que no se pueda romper y funcione en cualquier tipo de situación debe ser la mayor aspiración que puede tener un líder. Es por ello que practicas diarias, maniobras y ejercitar a la unidad para que pueda desarrollar su trabajo bajo un grado de estrés son las opciones para conocer cómo se comportan los miembros del grupo y así el líder conocer donde debe gestionar mejor sus cualidades.

## 4. Conclusiones

Hasta el momento no hay una publicación donde se plantee la necesidad del doble rol que exige el liderazgo en el ámbito militar (líder y jefe). Tampoco una guía de actuación que se elabore a partir de las competencias del líder enfocados a través del estilo de autoliderazgo, ni creados ad hoc para la especificidad de transmisiones. El trabajo del líder en el ejército es obvio, pero no se sistematiza en guías de actuación, sino que el líder a través de su experiencia se va formando y aprendiendo.

Destacar la importancia de resaltar el liderazgo desde un enfoque flexible y adaptativo según la tipología de unidad, grupo y contexto de actuación. El líder se conceptualiza como un gestor técnico y analista que precisa del diagnóstico de elementos estructurales y de proceso para saber en qué momento está el grupo, y qué debe hacer para promover la consecución de su objetivo.

La propuesta actual además de presentar la guía de actuación destaca la importancia del grupo, del contexto y la tarea como elementos que delimitan la gestión del liderazgo y no sólo se centra en los estilos de liderazgo que no deja de ser una visión parcial del fenómeno e insuficiente para liderar.

El enfoque del autoliderazgo para aprender a liderarse para liderar de manera más efectiva, no sólo la gestión de recursos materiales, sino también los personales de los subordinados y los personales. Hay que destacar en la figura del líder como técnico, la definición de competencias para formar al líder, y ya no se trata de tener rasgos innatos o aprendidos por el proceso de socialización, sino entrenar y desarrollar las mejores habilidades para generar la mayor influencia en el grupo. El entrenamiento del líder en las competencias básicas del saber (experto), saber hacer (procedimientos técnicos), saber pensar (el líder como analista) y ser (valores y trabajar la percepción real y verídica).

La gestión del liderazgo implica la gestión del grupo a través del desarrollo de estructuras y procesos generalizables al quipo, organización y sociedad.

El líder debe gestionar los procesos de cooperación al igual que los de conflicto. Estos se han introducido a partir de la gestión de situaciones adversas. Éstas son inherentes a la evolución del grupo, no son buenas ni malas, sino que la gestión que se realiza de éstas puede ser negativa o positiva para el grupo. La gestión de la adversidad incide en la preparación de grupos más cohesionados y preparados para la cooperación máximo entendida como interdependencia. El

líder como facilitador de procesos incide en conseguir grupos más productivos y funcionales o grupos menos productivos con la posibilidad de disfunciones.

Los aspectos a mejorar en la actual propuesta son poder incluir estudios sobre la aplicación de esta guía en una unidad de transmisiones mediante parrillas de observación y encuestas específicas sobre el desarrollo de la acción de mando, la ampliación de la guía sobre temas no tratados como factores sociales aplicando entrevistas a diferentes muestras y la realización de un estudio sobre una posible adaptación para otras armas, comprobando que es factible el empleo de la guía previa adaptación.

## 5. Referencias bibliográficas

- A. Castro, L. Becerra Y M. L. Lupano. (2006). PROTOTIPOS DE LIDERAZGO EN POBLACIÓN CIVIL Y MILITAR. *INTERDISCIPLINARIA*, 65-94.
- A. Castro y M. Nader. (Noviembre 2004). ESTILOS DE LIDERAZGO, CONTEXTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL UN ESTUDIO COMPARATIVO EN POBLACIÓN CIVIL Y MILITAR. *Boletín de Psicología*, No. 82, 45-63.
- Aiger Vallés, M. (2013). Patrones electrodérmicos de la actividad grupal. *Tesis Doctoral*. Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Aiger Vallés, M. (2014). Evolución de las teorías de liderazgo. *Apuntes de la asignatura de Liderazgo. Documento interno del Centro Universitario de la Defensa*. Zaragoza.
- Avolio y Bass. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MQL). Mind Garden.
- Bass y Stodgill. (1990). Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications.
- Goleman, D. (2013). Inteligencia social. La nueva ciencia de las relaciones humanas. Barcelona: Kairós.
- Hersey y Blanchard. (1977). Management of organization behaviour: utilizing human resources. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hirschfeld, Christopher H. y Thomas Robert R. (2015). Knowing is half the battle. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, pp. 512 - 526.
- Hollander, E. (1960). Competence and conformity in the acceptance of influence. *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- House y Howell. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Kalshoven, Den Hartog y De Hoogh. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure.
- Lupano, A. Castro y M. L. (Marzo 2007). TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO Y CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LÍDER Y SEGUIDOR. *Boletín de Psicología*, No. 89, 7-28.
- Miguel Ángel Núñez Amadro, Juan Manuel García Montaña. (2007). Modelo operativo de Potencial Psicológico de Combate.



Steve Chi, Shin-Guang Liang, Shu-Cheng. (29 March 2012). *Transformational Leadership and Follower Task Performance: The Role of Susceptibility to Positive Emotions and Follower Positive Emotions*. National Taiwan University: Springer Science+Business Media, LLC 2012.

Stodgill y Ralplh. (1999). *Teorías e investigación del Liderazgo*. Madrid: Edansa.

**Otras referencias:**

Mando de adiestramiento y doctrina, Programa de Investigación 110/11 “Liderazgo en los escritos militares”, Ejército de Tierra Español, España. Noviembre 2012.

Mando de adiestramiento y doctrina, Programa de Investigación 59/02 “Perfil del oficial, suboficial y tropa en el año 2015”, Ejército de Tierra Español, España. Febrero 2008.

Mando de adiestramiento y doctrina, Programa de Investigación 110/11 “El liderazgo en la fuerza del Ejército de Tierra”, Ejército de Tierra Español, España. Diciembre 2014.

Mando y adiestramiento y doctrina, Programa de investigación 110 “Los valores militares en el Ejército de Tierra”, Ejército de Tierra Español, España. Junio 2012.

Instrucción 7/2016, de 19 de enero, del Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra, por la que se desarrolla la organización del Ejército de Tierra